

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIO CESAR PADILHA BARBOSA

A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL DA CIDADE DA LAPA

CURITIBA

2015

JULIO CESAR PADILHA BARBOSA

A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NA GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL DA CIDADE DA LAPA

Projeto técnico apresentado ao Curso de
pós-graduação em Gestão Pública
Municipal da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 APRESENTAÇÃO.....	01
1.2 OBJETIVO GERAL.....	01
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	01
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	02
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	03
2.1 ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE PÚBLICA.....	03
2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO.....	07
2.3 RECEITA PÚBLICA.....	08
2.4 DESPESA PÚBLICA.....	09
2.5 RESTOS A PAGAR.....	10
2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	12
2.7 GESTÃO DA QUALIDADE.....	14
2.7.1 Ferramentas da qualidade.....	14
2.7.2 Sistema de padronização.....	15
2.7.3 Indicadores de desempenho.....	16
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	19
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	27
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	27
4.1.1 Plano de implantação.....	30
4.1.2 Recursos.....	34

4.1.3 Resultados esperados.....	34
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	34
5 CONCLUSÃO.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 – DIMENSÕES DA INFORMAÇÃO.....	13
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA DE LAPA.....	17
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA E PLANEJAMENTO.....	18
GRÁFICO 1 – NÚMERO DE REGISTROS GERADOS PELO MÓDULO CONTÁBIL.....	20
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE REGISTROS GERADOS PELO MÓDULO TESOUREARIA.....	20
TABELA 2 – FOLHA DE VERIFICAÇÃO.....	22
GRÁFICO 3 – TIPOS DE ERROS NO MÓDULO CONTÁBIL.....	22
GRÁFICO 4 – TIPOS DE ERROS NO MÓDULO TESOUREARIA.....	23
GRÁFICO 5 – GRÁFICO DE CAUSAS E EFEITOS.....	26
TABELA 3 – CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO MÊS DE ABRIL DE 2016.....	31
TABELA 4 – CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO MÊS DE MAIO DE 2016.....	32
TABELA 5– CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO MÊS DE JUNHO DE 2016.....	33

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de aumentar a qualidade das informações geradas nos sistemas de captação de dados contábeis da Secretaria Municipal de Fazenda. A justificativa para o projeto se dá pela busca da correta prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná. A revisão bibliográfica traz conceitos de administração e contabilidade pública, além de orçamento público, receitas e despesas públicas e, ainda, restos a pagar. Sistemas de informações, gestão da qualidade e suas ferramentas também são conceituados. No diagnóstico da situação, três problemas foram encontrados: o desconhecimento das informações exigidas pelo TCE, o excesso de demanda e a falta de confiabilidade do sistema atual. Eles foram analisados por meio de gráficos, tabelas e entrevistas, sendo que os resultados serviram como subsídios para a elaboração de proposta técnica de capacitação dos servidores envolvidos no processo de captação de dados. Como conclusão acredita-se que a capacitação destes diminuirá os erros na geração das informações dos sistemas contábeis da Secretaria Municipal da Fazenda e Planejamento.

ABSTRACT

This work aims to improve the quality of information generated in the accounting data collection systems of the Municipal Finance. The rationale for the project is by finding the right accountability to the Paraná State Court of Auditors. The literature review brings concepts of management and public accounting, and public budget, public revenue and expenditure, and also remains to be paid. Information systems, quality management and its tools are also highly regarded. In the diagnosis of the situation, three problems were found: the lack of the information required by the ECA, the excess demand and the lack of reliability of the current system. They were analyzed using graphs, charts and interviews, and the results served as support for the preparation of technical proposal for training of the servers involved in the data capture process. In conclusion it is believed that the training of these will decrease the errors in generating the information from the accounting systems of the City of Finance and Planning.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O tema a ser tratado é a qualidade da informação. A organização onde será realizado o projeto técnico é a Prefeitura Municipal de Lapa, na Secretaria Municipal da Fazenda e Planejamento. A proposta deste projeto é procurar propor soluções que possam vir a trazer confiabilidade nas informações prestadas através do sistema contábil.

1.2 OBJETIVO GERAL

Aumentar a qualidade da informação inserida nos sistemas de captação de dados contábeis utilizados pela Secretaria Municipal da Fazenda e Planejamento.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar os procedimentos para lançamento das informações nos sistemas de captação de dados contábeis da Secretaria;
- Identificar os fatores que estão influenciando na qualidade das informações lançadas;
- Propor medidas para melhorar a qualidade das informações inseridas.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

As informações contábeis estão sendo tratadas com dados errôneos e incompletos, dificultando a correta validação dos lançamentos efetuados nos documentos. Como consequência está ocorrendo retrabalho. Com isto conclui-se que o atual sistema de informações não atende as necessidades da Secretaria Municipal da Fazenda e Planejamento. O projeto de propor melhorias no atual sistema visa adequar os onze módulos do SIM-AM (Sistema de Informações Municipais - Acompanhamento Mensal) que captam informações de diversos setores, aos critérios exigidos para a correta prestação de contas do município para o Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Esta prestação de contas tem periodicidade mensal e sua assiduidade é requisito para que a entidade municipal tenha direito a Certidão Liberatória, documento necessário para a tomada de recursos financeiros dos Governos Estadual e Federal e para o pagamento de despesas realizadas com os referidos recursos.

Além disso, no caso em questão, as informações geradas e exportadas são enviadas ao órgão externo que fiscaliza a gestão municipal. Na verificação de incoerência nas informações prestadas o Tribunal de Contas do Estado envia documento formal ao Gestor municipal, ao Contador e ao Controlador Interno, solicitando explicações e comprovações documentais. Caso essa informação gere desconformidade com a legislação pertinente, além dos citados acima o funcionário responsável pelo envio das informações poderá ser penalizado. O Tribunal também faz diligências para realização de auditorias em municípios, caso seja necessário.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE PÚBLICA

Segundo KOHAMA (2006, p. 09) a Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No final do século XX, mais precisamente no dia 04 de Maio de 2000, foi sancionada a Lei de Responsabilidade Fiscal, dando início a um processo de acompanhamento e punições dos atos administrativos relacionados à administração pública. A partir deste momento houve várias mudanças no setor para adequação à nova lei.

Outras leis como a Lei 8429/92, Lei 8112/90, Lei 9784/99¹, além da Constituição Federal, auxiliam este acompanhamento e balizam de forma severa os atos administrativos, a prestação de serviços e a gestão de recursos financeiros. Em contrapartida às novas exigências legais, os órgãos governamentais, entidades públicas e privadas, além de instituições de ensino, fornecem cursos de capacitação a servidores públicos, visando o conhecimento das exigências, bem como uma maior qualidade na gestão pública.

Segundo Santos (2006, p. 12), “a gestão pública teria as mesmas características da administração, porém, válidas para um período de tempo determinado”.

Apesar de a administração e a gestão pública serem instrumentos para a prática de políticas de governo, não significa que os gestores não tenham poder de decisão, dentro da legalidade.

Os princípios que norteiam a gestão pública, segundo o artigo 37 da Constituição Federal, são a Legalidade, a Impessoalidade, a Moralidade, a Publicidade e a Eficiência.

¹ Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

Conforme Mujalli (2002, p. 16), serviços administrativos “são aqueles que a administração executa visando suas necessidades internas ou preparando outros que serão prestados ao público”.

A Contabilidade Pública, segundo Kohama (2006, p. 25), é uma ramificação da ciência contábil e tem o objetivo de captar, registrar e interpretar todos os fenômenos que influenciam as situações orçamentárias, financeiras e patrimoniais das entidades que compõem a Administração Direta e Indireta dos entes públicos, nas esferas federais, estaduais, municipais e distritais.

A origem da Contabilidade está ligada a necessidade de registros do comércio. A atividade de troca e venda dos comerciantes exigia o acompanhamento das variações de seus bens quando cada transação era efetuada. As trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato.

A Contabilidade Pública, no Brasil, advém diretamente da legislação. O principal dispositivo legal é a Lei 4.320/64², embora na sua maior parte ela traga regulamentação orçamentária e financeira e não patrimonial ou contábil.

A contabilidade pública registra a previsão da receita e a fixação da despesa estabelecidas no orçamento público aprovado para o exercício, escritura a execução orçamentária, faz a comparação entre a previsão e a realização das receitas e despesas, revela as variações patrimoniais, demonstra o valor do patrimônio e controla as operações de créditos, a dívida ativa, os créditos e as obrigações. (MOTA, 2006, p.187).

Conforme legislação³, existem quatro sistemas contábeis na contabilidade pública, o orçamentário, o financeiro, o patrimonial e o de compensação.

O sistema orçamentário⁴ é responsável pelos registros contábeis de receita (entrada de recursos) e despesas (gastos). Para que seja feito um controle apropriado faz-se necessário uma previsão de receitas e despesas, as quais são relacionadas em um orçamento anual onde se encontram descritas quais despesas - projetos/atividades - terão receitas para utilizar e de quanto serão estas receitas -

² Esta lei estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, de acordo com o disposto no art. 5º, inciso XV, letra b, da Constituição Federal.

³ Art 85 da Lei 4320/64.

⁴ Art 90 e 91 da Lei 4320/64.

dotações. A despesa, portanto, não poderá ser superior a estimativa das receitas, conforme Art. 16 da LRF.

Esse sistema controla a emissão de empenho das despesas, bem como suas liquidações e emissão de ordens de pagamento, a previsão e execução das despesas, a comparação entre estes resultados ao final do exercício e a solicitação de créditos adicionais, por excesso de arrecadação (superávit financeiro) ou por cancelamento de despesas (alteração de valores orçamentários de uma e outra despesa). Este último é realizado quando se diminui o valor previsto de uma despesa e acrescenta esse valor em uma ou mais despesas do mesmo projeto/atividade ou até mesmo de outro.

O sistema financeiro é responsável pelo lançamento das receitas (créditos) e despesas (débitos) nos sistemas operacionais das entidades. Além disso, efetua a quitação das ordens de pagamento, boletos e despesas extra-orçamentárias. O departamento responsável por estes procedimentos é a tesouraria.

O sistema financeiro registra e demonstra os recebimentos e pagamentos de receitas e despesas orçamentárias, respectivamente, os ingressos e os dispêndios extra-orçamentários, que envolvem o ativo e o passivo financeiro. Para o registro desses fatos, o sistema se utiliza de contas chamadas de financeiras, em função de que registram a movimentação de entrada e saída de numerários. (MOTA, 2006, p. 232).

MOTA (2006, p. 233) relata que o sistema patrimonial registra os bens móveis, imóveis, créditos, obrigações, valores, movimento de almoxarifado, inscrição e baixa de ativos e passivos não-financeiros, incorporações e desincorporações de bens, independentes da execução orçamentária.

Como faz parte da contabilidade pública o patrimônio tem que manter coerência com os lançamentos contábeis e financeiros. Para cada registro patrimonial deve haver um lançamento contábil a débito ou a crédito bem como um lançamento financeiro condizente.

O sistema de compensação, segundo Kohama (2006, p.27), registra e movimenta as contas representativas de direitos e obrigações, geralmente decorrentes de contratos, convênios ou ajustes.

Como o próprio nome sugere, trata-se de contas que tem caráter apenas representativo de direitos (receitas) ou obrigações (despesas). É um sistema de escrituração para ajustes entre receitas e despesas. Ao final do exercício os saldos de suas contas serão incluídos no balanço patrimonial.

Os regimes contábeis são divididos em regimes de caixa e regimes de competência. Esta divisão ocorre principalmente por conta do fim do ano financeiro, pois algumas despesas não são pagas efetivamente no mesmo exercício.

Conforme Mota (2006, p. 192), exercício financeiro é o período de tempo durante o qual se exercem todas as atividades administrativas e financeiras relativas à execução do orçamento.

O primeiro reconhece a receita no período em que ocorreu a arrecadação e a despesa no momento em que foi paga, ou seja, prevalece o fato sobre o período a que esta receita ou pagamento referencia. O enfoque é dado, na entrada ou saída financeira, sem observar o período de competência.

Portanto, regime de caixa, conforme Kohama (2006, p. 32), é o que compreende, exclusivamente, todos os recebimentos e pagamentos efetuados no exercício, mesmo aquele relativo a períodos contábeis anteriores. Já o regime de competência utiliza o fato gerador como preponderante, ou seja, a despesa e a receita são contabilizadas no momento em que são reconhecidas como direitos e obrigações. É analisada a competência a que se refere à receita ou despesa.

Segundo o artigo 35 da Lei 4320/64, o regime de competência é aquele em que as receitas e as despesas são atribuídas aos exercícios de acordo com a real incorrência, isto é, de acordo com a data do fato gerador, e não quando são recebidos ou pagos em dinheiro.

No Brasil as entidades utilizam o regime de caixa para as receitas recebidas dentro do exercício. No entanto, as despesas são reconhecidas pela emissão de empenho, o que pode ocorrer em exercício anterior, fazendo valer o regime de competência. São os chamados restos a pagar. Desta forma, pode-se concluir que o Brasil utiliza um sistema contábil misto para as entidades públicas.

2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento público visa um planejamento das despesas conforme as estimativas de receitas a serem arrecadadas. Com esse objetivo é elaborado, o plano plurianual – PPA, para os quatro anos futuros, as leis de diretrizes orçamentárias – LDO, que nortearão esse plano, sendo uma para cada ano, e por fim, a lei orçamentária anual - LOA. Este último é o orçamento anual da entidade.

Orçamento é um ato de previsão de receita e fixação da despesa para um determinado período de tempo, geralmente um ano, e constitui o documento fundamental das finanças do Estado, bem como da Contabilidade Pública. (KOHAMA, 2006, p. 40).

O orçamento deve ser aprovado pelo poder legislativo, o qual avaliará e fará o acompanhamento da previsão das receitas e do correto gasto desta, com os serviços públicos destinados a sociedade.

Segundo Silva (2004, p. 197-198), o orçamento necessita para sua execução adequada decisão sobre as políticas públicas, uma definição clara da estrutura organizacional e a atribuição de responsabilidades pela gerencia dos programas e alcance das metas estabelecidas, visando sempre à economicidade, eficiência e eficácia.

Segundo Kohama (2006, p. 35), o PPA é um plano de médio prazo, através do qual se procura ordenar as ações do governo que levem ao atingimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos, ao nível do governo federal, e também de quatro anos ao nível dos governos estaduais e municipais.

A LDO é onde se especifica o PPA, ou seja, onde são elaboradas as metas e prioridades quantificáveis em termos de ações e também em termos financeiros. Esta lei balizará os projetos e atividades a serem realizadas nos quatro anos do PPA. Para cada ano do PPA deve ser feita uma LDO. No PPA são declaradas as ações a ser feitas durante os quatro anos e na LDO é especificado quando e como serão feitas essas ações.

Conforme descrito por Castro (2000, p. 128), a lei de diretrizes orçamentárias – LDO tem por principal função o estabelecimento dos parâmetros necessários à alocação dos recursos no orçamento anual, de forma a garantir, dentro do possível, a realização das metas e objetivos contemplados no Plano Plurianual.

A LOA é o orçamento anual da entidade. Essa lei estabelece a estimativa das receitas a serem arrecadadas no ano seguinte e a disposição destas nos diferentes projetos e atividades a serem realizados. Portanto, PPA, LDO e LOA devem estar interligadas, não podendo entrar em conflito um com o outro. Todos fazem parte de um único planejamento.

Kohama (2006, p. 40) relata que a lei dos orçamentos anuais é o instrumento utilizado para a conseqüente materialização do conjunto de ações e objetivos que foram planejados, visando ao melhor atendimento e bem-estar da coletividade.

2.3 RECEITA PÚBLICA

A receita pública advém da união, dos estados e dos municípios. São impostos, taxas e contribuições particionadas e distribuídas a cada entidade. Além destes, cada município pode cobrar taxas mediante serviços prestados. Essas receitas chegam às entidades por meio de depósitos diretos nas contas municipais e também por meio de convênios realizados com os governos federais e estaduais. As que são depositadas, geralmente chegam mensalmente e em períodos similares do mês. Já os convênios firmados com os governos passam por uma pré análise do projeto ao qual se referem. Após sua aprovação é liberado o recurso, se o município estiver com suas obrigações fiscais e administrativas em dia.

Entende-se, genericamente, por Receita Pública todo e qualquer recolhimento feito aos cofres públicos, quer seja efetivado através de numerário ou outros bens representativos de valores – que o Governo tem o direito de arrecadar em virtude de leis, contratos ou alguma finalidade específica, cuja arrecadação lhe pertença ou caso figure como depositário dos valores que não lhe pertencerem. (KOHAMA, 2006, p. 60).

As receitas públicas se dividem em orçamentárias e extra-orçamentárias. As orçamentárias são as receitas advindas dos governos federais e estaduais, além de outras que estão previstas em lei e fazem parte do orçamento público, ou seja, podem ser previstas, pois são aprovadas pelo legislativo para o orçamento. Alguns exemplos dessas receitas: IPTU, IPVA, ITR, Receitas do SUS, etc.

A Receita Orçamentária, segundo Kohama (2006, p. 62 e 69), é a consubstanciada no orçamento público, consignada na Lei Orçamentária, cuja especificação deverá obedecer à discriminação constante do Anexo nº 3 da Lei Federal nº 4320/64; e a Receita Extra-orçamentária, conforme o mesmo autor compreende os recolhimentos feitos que constituam compromissos exigíveis, cujo pagamento independe de autorização orçamentária e, portanto, independe de autorização legislativa. A entidade figura apenas como depositária dos valores arrecadados, como por exemplo, as cauções, as consignações, as fianças e outras.

Na etapa de execução da receita orçamentária, segundo a Lei 4320/64, são estabelecidos três estágios: o lançamento, a arrecadação e o recolhimento.

Segundo o Art. 142 do CTN, lançamento é o procedimento administrativo que tende a verificar a ocorrência do fato gerador da obrigação correspondente, determinar a matéria tributável, calcular o montante do tributo devido, identificar o sujeito passivo e, sendo o caso, propor a aplicação de penalidade cabível.

A arrecadação “é a entrega, realizada pelos contribuintes ou devedores, aos agentes arrecadadores ou bancos autorizados pelo ente, dos recursos devidos ao Tesouro”, e o recolhimento “é a transferência dos valores arrecadados à conta específica do Tesouro, responsável pela administração e controle da arrecadação e programação financeira, observando-se o Princípio da Unidade de Caixa, representado pelo controle centralizado dos recursos arrecadados em cada ente”.⁵

2.4 DESPESA PÚBLICA

As despesas públicas também se dividem em orçamentária e extraorçamentária. De acordo com Kohama (2006, p. 87), as despesas públicas

⁵ Manual de Receita Nacional (2007, p. 45).

constituem os gastos fixados na lei orçamentária ou em leis especiais e destinados à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais; à satisfação dos compromissos da dívida pública; ou ainda à restituição ou pagamento de importâncias recebidas a título de cauções, depósitos, consignações, etc.

A programação orçamentária e financeira⁶ tem por objetivo a compatibilização do fluxo dos pagamentos com o fluxo dos recebimentos, buscando o ajuste da despesa fixada às novas projeções de resultados e de arrecadação. Se houver frustração da receita estimada no orçamento, ou seja, esta não se concretizar, deverá ser estabelecida limitação de empenho e movimentação financeira.

A execução da despesa compreende o empenho, a liquidação e o pagamento. O empenho, segundo os art. 58 e 61 da Lei 4320/64, é o ato de autoridade competente que cria uma obrigação de pagamento para o Governo, por meio de um documento denominado nota de empenho. Quando emitida esta nota compromete a dotação solicitada para execução da despesa.

A liquidação⁷ consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, e tem por objetivo apurar a origem e o objeto do que se deve pagar, a importância exata a pagar e a quem se deve pagar tal importância para se extinguir a obrigação.

Por fim o pagamento⁸, o qual consiste na entrega de numerário ao credor por meio de cheque nominativo, ordem de pagamento ou crédito em conta, podendo somente ser efetuado após a regular liquidação da despesa e, em alguns casos, a apresentação das certidões negativas de débito para com o INSS e o FGTS.

2.5 RESTOS A PAGAR

As despesas consideradas restos a pagar, são despesas que foram empenhadas, mas não efetivamente pagas no mesmo exercício. A obrigação do pagamento existe, no entanto, sua efetiva quitação não se concretizou.

⁶ Manual da Despesa Nacional (2008, p. 59).

⁷ Manual da Despesa Nacional (2008, p. 61-62).

⁸ Manual da Despesa Nacional (2008, p. 62).

De acordo com o artigo 36 da Lei 4320/64, “consideram-se Restos a Pagar as despesas empenhadas, mas não pagas até o dia 31 de dezembro, distinguindo-se as processadas das não processadas”.

Os restos a pagar se dividem em processados e não processados. Os restos a pagar processados são aqueles onde foi emitido empenho, o credor recebeu este empenho e entregou a mercadoria juntamente com a nota fiscal. Esta nota foi liquidada pela contabilidade, a qual emitiu uma ordem de pagamento. Portanto, falta apenas o efetivo pagamento pela tesouraria da ordem de pagamento emitida.

Entende-se por Restos a Pagar de despesas processadas aqueles cujo empenho foi entregue ao credor, que por sua vez forneceu o material, prestou o serviço ou ainda executou a obra, e a despesa foi considerada “liquidada” por ter sido cumprido o terceiro estágio correspondente à liquidação, estando na fase do pagamento. Verifica-se que a despesa processou-se até a liquidação e em termos orçamentários foi considerada “despesa realizada”, faltando apenas o processamento do pagamento. (KOHAMA, 2006, p. 129-130).

Os restos a pagar não processados são despesas empenhas, mas ainda não liquidadas. Por exemplo, foi emitido empenho, este foi entregue ao credor, o qual entregou a mercadoria e emitiu a nota fiscal. No entanto, essa nota fiscal não foi liquidada antes de 31 de Dezembro do corrente ano. Isso configura um resto a pagar não processado. Não houve processamento da fase de liquidação.

Entende-se como despesa não processada aquela cujo empenho foi legalmente emitido, mas depende, ainda, da fase de liquidação, isto é, o empenho foi emitido, porém o objeto adquirido ainda não foi entregue e depende de algum fator para a sua regular liquidação; do ponto de vista do Sistema Orçamentário de sua escrituração contábil, não está devidamente processada. (KOHAMA, 2006, p. 130).

Os restos a pagar devem ser lançados contabilmente no final do exercício para fechamento do balanço.

A baixa dos restos a pagar pode ser lançada como pagamento, cancelamento ou transferência. A escrituração contábil, segundo Kohama (2006, p. 143), desta baixa de restos a pagar pode ocorrer pelo pagamento, transferência ou cancelamento.

2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Sistemas de informações, na definição de O'Brien (2004, p. 6), trata-se de um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados, os quais coletam, transformam e disseminam informações em uma organização.

Já Prates (1994, p. 34), conceitua os Sistemas de Informações, sob a visão de seu gerenciamento, como sendo uma combinação estruturada de informação e práticas de trabalho, organizados de maneira a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização. Para ele os Sistemas de Informações tem como ponto chave de sua natureza nas práticas de trabalho, e não nas tecnologias de informação.

Ainda tem-se a definição de Tecnologia de Informação, que segundo Prates (1994, p.36) é entendido com sendo um conjunto de hardware e software que realiza uma ou mais tarefas de processamento das informações do Sistema de Informações, como por exemplo,: coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados.

Os dados podem ser conceituados como elementos brutos, que não possuem significado e desvinculados da realidade. Segundo Davenport (1998, p. 19), os dados são observações sobre o estado do mundo. Importante lembrar que eles constituem a matéria-prima da informação e podem ser de grande relevância e propósito. No entanto, cabe ressaltar que dados sem qualidade levam a informações e decisões com a mesma natureza.

Um determinado conjunto de dados gera uma informação que pode ser relevante ou sem importância. A informação, conforme O'Brien (2004, p. 15), é dotada de três dimensões: tempo, conteúdo e forma. Para melhor entender estas dimensões, tem-se a tabela a seguir, onde são identificados os atributos importantes da informação.

TABELA 1 – DIMENSÕES DA INFORMAÇÃO

Dimensão do Tempo	
Prontidão	A informação deve ser fornecida quando for necessária.
Aceitação	A informação deve estar atualizada quando for fornecida.
Frequência	A informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias
Período	A informação pode ser fornecida sobre períodos: passado, presente e futuro.
Dimensão do Conteúdo	
Precisão	A informação deve estar isenta de erros.
Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica.
Integridade	Toda a informação que for necessária deve ser fornecida.
Concisão	Apenas a informação que for necessária deverá ser fornecida.
Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo..
Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados.
Dimensão da Forma	
Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender.
Detalhe	A informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida.
Ordem	A informação pode ser organizada em uma sequência determinada.
Apresentação	A informação pode ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras.
Mídia	A informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras mídias.

FONTE: O'BRIEN (2004)

Já o conhecimento, segundo Davenport (1998, p. 19) é considerado como a informação mais valiosa, aquela que se torna valiosa porque alguém deu a informação um contexto, um significado ou uma interpretação. Saber como transformar simples informações em conhecimentos importantes para a tomada de decisão.

2.7 GESTÃO DA QUALIDADE

Várias são as definições para qualidade, mas uma delas sintetiza a grande maioria. Segundo Crosby (apud Chiavenato 2004, p. 581) qualidade é a “conformidade com as exigências”. Esta definição se encaixa perfeitamente em sistemas de informações, pois estes devem atender os usuários tendo por objetivo a conformidade dos dados com as exigências impostas.

Sendo assim, entende-se gestão da qualidade como sendo administrar a qualidade, ou seja, gerenciar os dados em conformidade com as exigências. A princípio parece simples, mas gerenciar a qualidade em um sistema de informações é uma tarefa que exige controle e disciplina, utilizando ferramentas da qualidade e formalizando os processos.

2.7.1 Ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são utilizadas para diminuir ou eliminar as variações existentes entre um padrão admitido e os resultados obtidos atualmente. Existem várias ferramentas, mas as principais são as seguintes:

- **Folha de Verificação:** formulários planejados onde os dados coletados aparecem de forma clara. Existem vários tipos de folhas de verificação, sendo que cada uma delas é elaborada com o objetivo de coletar dados sobre o processo para o qual foram planejadas;
- **Diagrama de Pareto:** É um diagrama que apresenta os itens e a classe na ordem dos números de ocorrências. É representado por barras dispostas em ordem decrescente, com a causa principal vista do lado esquerdo do diagrama e as causas menores do lado direito. Cada barra representa uma causa que vai se somando a outra, mostrando sua relevância em relação ao total;
- **Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe ou Ishikawa):** Segundo Oliveira (apud Veras, 2009, p. 13), trata-se de uma representação gráfica que permite a organização das informações e possibilita a identificação das possíveis causas de

um determinado problema ou efeito. Foi desenvolvido em 1943 por Kaoru Ishikawa na Universidade de Tóquio;

- **Histograma:** São gráficos de barras que mostram a variação sobre uma faixa específica. Segundo Paladini (apud Veras, 2009, p. 15), a maneira como esses dados se distribuem contribui de uma forma decisiva na identificação dos dados, pois eles descrevem a frequência com que variam os processos e a forma de distribuição dos dados como um todo.

2.7.2 Sistema de Padronização

Padronização, segundo o dicionário Michaelis pode ser entendido como o estabelecimento de um padrão uniforme para os tipos de fabricação em série, mediante adoção de um único modelo industrial. Como referencia de padrão pode-se citar:

- Em nível internacional: ISO (International Organization for Standardization - Organização Internacional de Normalização);
- Em nível regional: Mercosul, NAFTA;
- Em nível nacional: ABNT;
- Em nível da empresa: Manuais.

Os padrões podem ser divididos em Padrão de Política – que estabelece as linhas de atuação da Organização, como por exemplo, o Estatuto; Padrão Gerencial – que estabelece o sistema funcional da empresa e define a atuação gerencial nas funções, como por exemplo, o Planejamento; e por fim o Padrão Operacional – que estabelece a rotina de trabalho para os executores da tarefa, como por exemplo, os Digitadores. Além destes padrões têm-se ainda os padrões técnicos, de inspeção, de treinamento e de documentos.

Um procedimento operacional padrão (POP) deve conter: data de elaboração, título, localização, objetivo, campo de aplicação, responsabilidades, descrição das atividades e os indicadores de desempenho.

2.7.3 Indicadores de desempenho

Primeiramente um indicador deve ser mensurável e ter um responsável pelo seu acompanhamento. Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que eles fornecem são fundamentais para o processo de tomada de decisão. É definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo que permite adquirir informações sobre atributos, características e resultados de um serviço, produto, sistema ou processo em específico.

Existem diversas maneiras de classificar os indicadores numa organização. Os indicadores de desempenho organizacional se dividem em quatro categorias: estratégicos, da qualidade, de capacidade e de produtividade.

Os indicadores estratégicos informam o "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Eles refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito e permitem desdobrar as metas de uma ação e repensar nas formas de melhoria contínua dos processos organizacionais.

Os indicadores da qualidade focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto ou serviço. São considerados também os indicadores da eficácia. Eles medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários, e qual a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários.

Os indicadores de capacidade medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo. Os indicadores da capacidade verificam o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

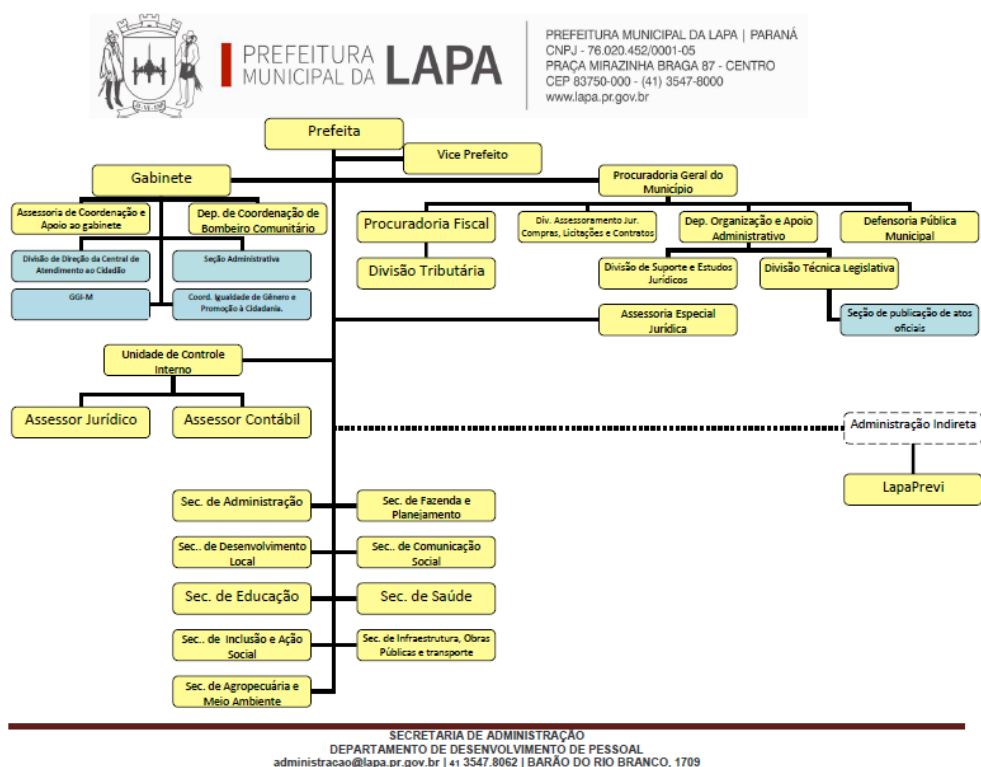
Os indicadores de produtividade medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Permitem ainda, uma avaliação dos esforços que são empregados para gerar determinado produto ou serviço.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010 e relatório de 2012 do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o município tem uma população de 44.932 habitantes. Destes 92,30% possuem um grau de alfabetização. O IDH (Índice de Desenvolvimento Urbano) é de 0,7540. Ainda, conforme Caderno Estatístico do Município de Lapa – IPARDES, publicação de Março de 2016, as Receitas Municipais, em 2014, foram de R\$ 110.566.555,60. O número de alunos matriculados em escola pública municipal (educação infantil, creche, pré escola e ensino fundamental) foi de 4324 matrículas. Já as matrículas em escolas estaduais (ensino fundamental, médio e educação profissional) totalizaram 5007 matriculados.

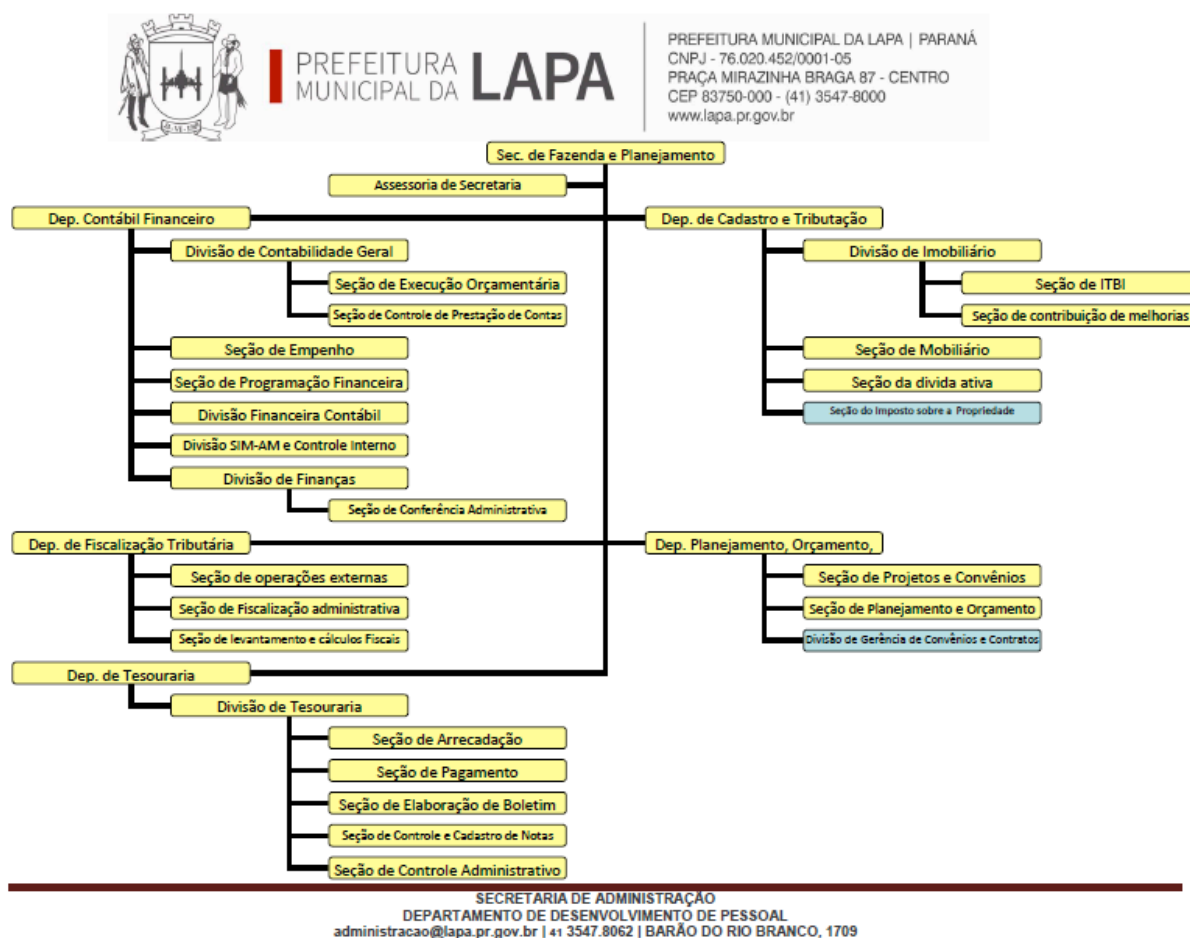
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA DE LAPA



FONTE: PREFEITURA DE LAPA – 2016.

A Prefeitura Municipal da Lapa possui 1430 funcionários, distribuídos em nove secretarias, além do gabinete da prefeita, da procuradoria geral e da unidade de controle interno. As secretarias e os órgãos estão alocados em diversos imóveis no perímetro urbano, alguns são próprios e outros alugados.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA E PLANEJAMENTO



FONTE: PREFEITURA DE LAPA – 2016.

A Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento está localizada à Rua Barão do Rio Branco, 1691, em imóvel próprio. É composta por cinco departamentos: Departamento de Cadastro e Tributação, Departamento de Fiscalização Tributária, Departamento de Planejamento, Departamento de Tesouraria e Departamento Contábil Financeiro. No total estão alocados na Secretaria 40 funcionários, sendo seis deles cargos comissionados e 36 servidores de carreira.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No Departamento Contábil Financeiro, está alocada a Divisão de SIM-AM e Controle Interno, responsável pela captação de dados dos sistemas informatizados da Prefeitura e posterior envio, em remessas mensais, ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Ao todo são onze módulos que captam informações de diversos setores da Prefeitura. São eles: módulo de Tabelas Cadastrais, Planejamento e Orçamento, Contábil, Tesouraria, Licitações, Contratos, Patrimônio, Controle Interno, Folha de Pagamento, Tributário e Obras Públicas. Quatro funcionários fazem a conferência e validação dos dados para depois enviá-los ao Tribunal de Contas.

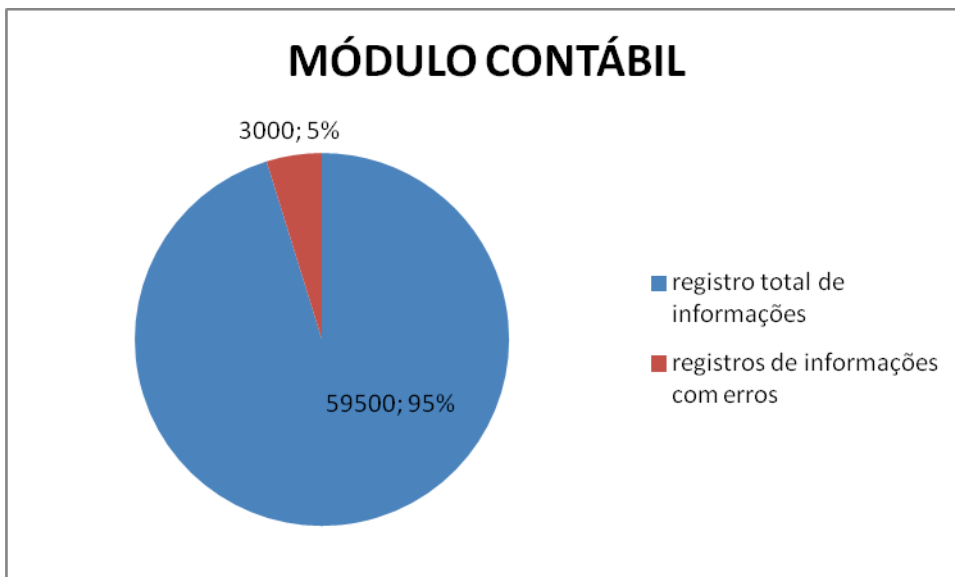
Ao gerar as informações para validação pelos sistemas da Prefeitura, percebeu-se que muitas delas vinham com dados incompletos e outras apresentavam dados incorretos. Isso estava gerando um retrabalho muito grande quando as informações eram confrontadas entre os módulos, por exemplo, quando se lança um número de contrato no módulo Contrato e este número é lançado no módulo Contábil de forma incorreta. No módulo Contrato são carregadas as informações dos contratos e no módulo Contábil os números dos contratos aparecem nos empenhos emitidos pela Prefeitura. Além disso, essas informações tem que ser enviadas mensalmente ao Tribunal. Quando há o atraso nas remessas, o município não pode emitir a Certidão Liberatória, necessária quando a Prefeitura recebe recursos de Convênios celebrados com o Governo Federal e Estadual e no pagamento de nota fiscal relativa a estes mesmos recursos.

O sistema utilizado pela Prefeitura, para captação de dados, está dividido em módulos, quase idêntico aos módulos do SIM-AM. Em cada módulo são carregadas as informações que depois são exportadas para o sistema disponível no site do Tribunal de Contas. As informações são inseridas por servidores efetivos que conhecem os processos que estão sob sua responsabilidade. O software atual foi instalado em 2012, em substituição ao da empresa anterior, após vencer processo licitatório. Portanto, o conhecimento do sistema e das informações dos processos é notório em todos os funcionários da secretaria.

Mensalmente são carregados no site do Tribunal de Contas do Estado, no módulo contábil, aproximadamente 27 arquivos no formato texto (.txt) que geram ao todo mais de 59.500 registros de informações. Deste montante em torno de 3000

erros são encontrados e corrigidos. Cerca de 90% destes erros são ocasionados por dados incorretos ou inexistentes.

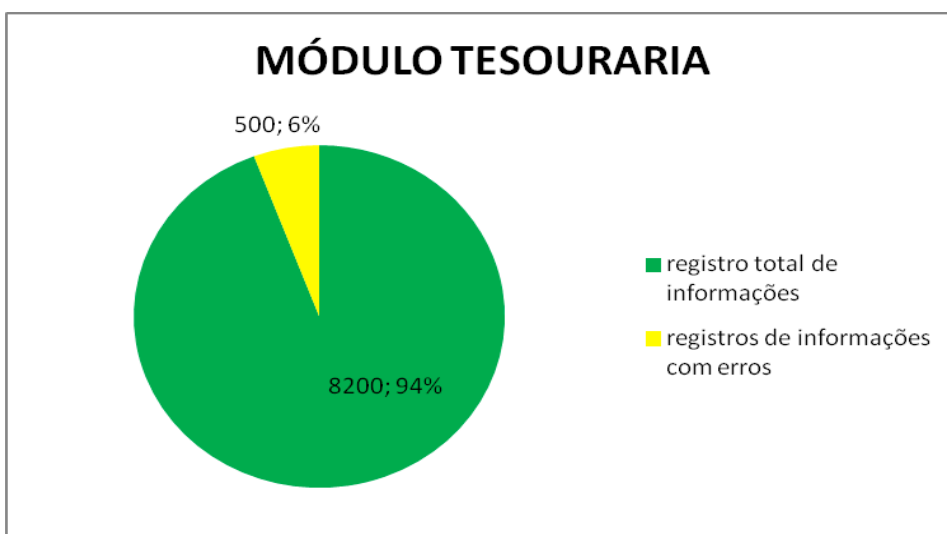
GRÁFICO 1: NÚMERO DE REGISTROS GERADOS PELO MÓDULO CONTÁBIL



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR - 2016

O módulo Tesouraria que é validado e enviado em conjunto com o módulo contábil, carrega mensalmente 9 arquivos, que geram aproximadamente mais de 8200 registros. Destes são encontrados cerca de 500 erros. Da mesma forma, em torno de 85% das inconsistências são de dados incorretos ou inexistentes.

GRÁFICO 2: NÚMERO DE REGISTROS GERADOS PELO MÓDULO TESOURARIA



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR - 2016

Os dados apresentados nos gráficos foram encontrados acompanhando o início do fechamento do mês de Dezembro de 2015, realizado entre os dias 01 e 10 de Março de 2016, pelo servidor responsável pela validação e fechamento das informações contábeis.

Em conversa com o funcionário responsável pela conferência e envio dos dados dos módulos Contábil e Tesouraria, obteve-se relato da dificuldade com a qualidade das informações inseridas no sistema contábil utilizado pela prefeitura. São dados lançados incorretamente e a falta de preenchimento de campos necessários. Segundo o funcionário, o retrabalho é muito grande e demorado, visto que são necessárias várias correções dos dados lançados incorretamente e deixados de lançar, durante o período de trabalho, neste caso de um mês. Ele explicou que as informações são lançadas durante o mês de trabalho e a conferência e envio dos dados ao Tribunal é realizada no mês seguinte, ou seja não há um acompanhamento diário para conferência das informações lançadas. O servidor relatou que há 6 meses atrás foi contratada uma nova contadora, via concurso, a qual vai trabalhar com ele e poderá realizar o acompanhamento dos processos de conferência. No entanto, a servidora em questão estava grávida quando foi empossada e, no momento, está de licença maternidade.

Perguntado sobre a confiabilidade do sistema utilizado, ele disse que este não exige o lançamento das informações obrigatórias solicitadas pelo Tribunal de Contas. Como existe um layout dos arquivos a serem enviados em formato texto, fica evidente quais dados tem sua obrigatoriedade de lançamento. Sendo assim, o sistema deveria tornar obrigatório o preenchimento destas informações, o que não ocorre no momento. Ele relatou ainda que a empresa responsável pelo sistema foi notificada e está realizando correções e atualizações frequentemente, mas que ainda não sanou o problema em definitivo. Ele lembrou que o contrato vence em Abril deste ano e que uma nova licitação deverá ser realizada. Desta forma, tem-se a possibilidade de troca de sistema, pois além da atual empresa outras deverão participar do certame.

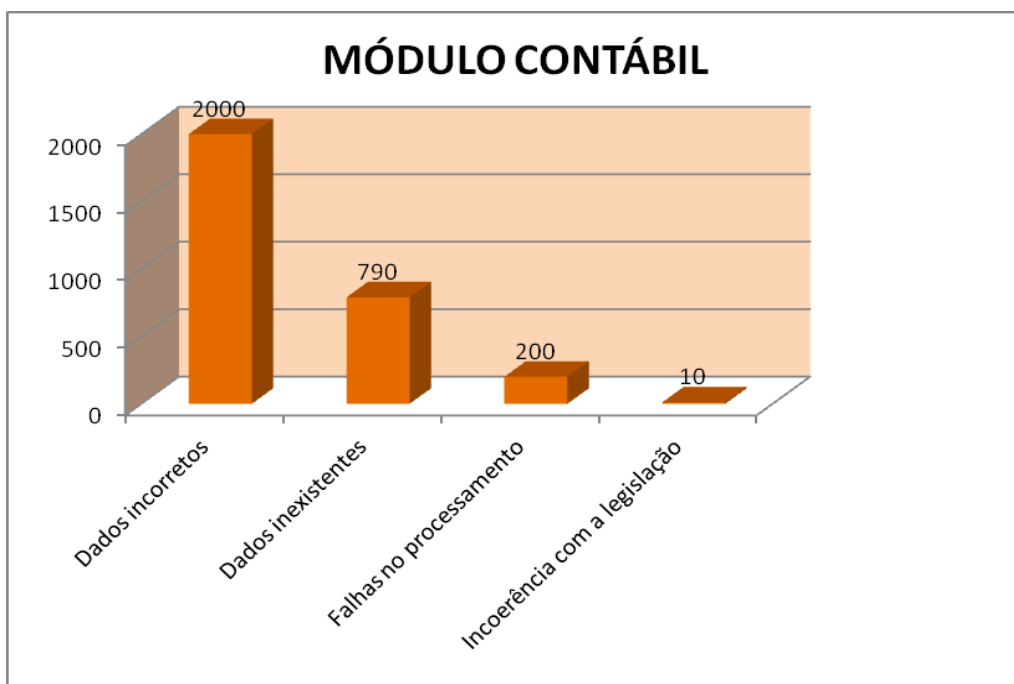
TABELA 2 – FOLHA DE VERIFICAÇÃO

FOLHA DE VERIFICAÇÕES: tipo de erro por módulos				Período: 01/03/16 a 10/03/16	
Módulos	Dados incorretos	Dados inexistentes	Incoerência com a legislação	Falhas de processamento	Total
Contábil	2000	790	10	200	3000
Tesouraria	365	80	5	50	500
Especificações: para cada 1000 registros computados foram realizados contagem dos dados incorretos. Estes dados se referem ao fechamento do mês de Dezembro de 2015, realizado no período em questão.					

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

Baseado no levantamento realizado com o auxílio da folha de verificação pode-se observar que o maior índice dentre os erros apresentados está nos dados incorretos, tanto no módulo Contábil quanto no módulo Tesouraria. Para maior clareza os dados foram colocados em um gráfico similar ao de Pareto.

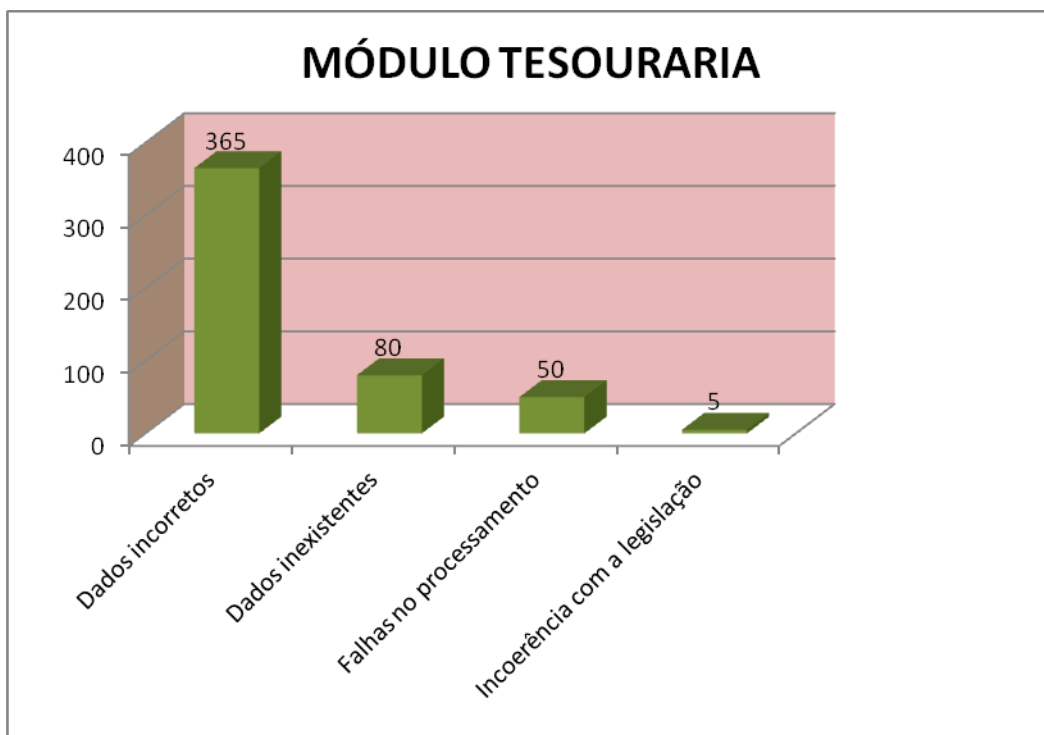
GRÁFICO 3: TIPOS DE ERROS NO MÓDULO CONTÁBIL



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

Observa-se que os dados incorretos representam 66,67% do total e os dados inexistentes 26,33%, enquanto as falhas no processamento representam 6,67% e a incoerência com a legislação atinge o menor índice 0,33%. Fica evidente que apesar de existirem falhas no processamento dos dados pelo sistema atual, o grande impacto nas inconsistências está em dados incorretos ou inexistentes.

GRÁFICO 4: TIPOS DE ERROS NO MÓDULO TESOURARIA



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

O módulo tesouraria acompanha a ranking de erros do módulo contábil, apresentando 73% de dados incorretos e 16% de dados inexistentes em relação ao total de inconsistências. As falhas no processamento representam 10% enquanto a incoerência com a legislação atingiu 1% do total de erros.

Após o levantamento dos dados ficou claro que os dados incorretos e os dados inexistentes geram a maior dificuldade no fechamento e envio dos dados ao Tribunal de Contas. No entanto, para que se possa chegar a uma conclusão final sobre o que está causando estas inconsistências, foram realizadas duas entrevistas coletivas com os servidores da Divisão de Empenho e da Divisão de Tesouraria. A opção por entrevistas coletivas é devido ao pouco tempo disponível dos servidores e ao número de pessoas – cinco na Divisão de Empenho e três na Divisão de Tesouraria. As perguntas foram limitadas a três questões:

- Qual o nível de confiabilidade do sistema?;
- Qual o nível de conhecimento a respeito das informações exigidas pelo Tribunal de Contas?;
- Existe outro fator que interfira no desempenho dos lançamentos das informações?

A primeira entrevista foi realizada com os servidores da Divisão de Empenho. Na resposta a primeira pergunta todos foram categóricos na resposta, considerando muito baixo o nível de confiabilidade. Segundo eles, o sistema não exige o lançamento de certos campos onde informações necessárias devem ser informadas ao Tribunal de Contas. Há casos em que a confrontação entre informações também não ocorre, como por exemplo, um número de contrato lançado no cadastro de empenho diferente do número de contrato que gerou este empenho. Conforme relato dos servidores, isso dificulta o trabalho devido a grande demanda, pois nem sempre se pode fazer uma conferência de todos os dados lançados com as informações de outros setores, como no exemplo dos contratos.

Em seguida os servidores responderam sobre o nível de conhecimento das informações exigidas pelo Tribunal de Contas. Em consenso eles responderam que uma grande parte das informações eles tem ciência que são enviadas ao Tribunal, mas não a totalidade. Isto porque nunca foi realizada uma explanação sobre quais as informações são exigidas pelo órgão fiscalizador externo. A ratificação desta afirmação foi feita pelo servidor mais antigo que trabalha há mais de 15 anos no setor. Eles comentaram que seria de grande importância que estas informações fossem repassadas a eles, pois assim poderiam ficar mais atentos quando do lançamento destas informações. Como último comentário eles afirmaram que em alguns momentos o trabalho deles pode estar deficitário, mas que a falta de um sistema confiável e a desinformação quanto aos dados que devem ser enviados ao Tribunal prejudica o desenvolvimento de um trabalho mais eficiente.

Para finalizar a entrevista, de maneira consensual, todos acreditam que a grande demanda de lançamentos atrapalha o andamento do processo de lançamento dos dados. Em alguns casos, devido a falhas e atrasos no envio dos processos por parte das secretarias, a demanda aumenta muito. Nesses casos eles têm que acelerar o processo de empenho ou emissão de ordem de pagamento de notas fiscais.

Já como sugestão, em consenso, eles acreditam que deve existir um contato frequente para informar sobre mudanças nas exigências do Tribunal e também de uma explanação anual sobre quais informações devem ser enviadas ao mesmo. Além disso, se deve exigir da empresa que disponibiliza o sistema para a Prefeitura, maior confiabilidade em seus processos. Afinal, ela é paga para dar condições

mínimas para que as informações lançadas estejam adequadas às exigências do Tribunal do Estado do Paraná. As falhas do sistema causam prejuízo ao Município que paga por um serviço que não está sendo realizado adequadamente.

A segunda entrevista foi realizada com os funcionários da Tesouraria, responsáveis pelo lançamento de pagamentos e receitas. Foram feitas as mesmas perguntas: qual o nível de confiabilidade do sistema utilizado; qual o nível de conhecimento sobre as informações exigidas pelo Tribunal de Contas e se existe outro fator que interfira no desempenho dos lançamentos das informações.

Em resposta a primeira pergunta os servidores disseram que o nível de confiabilidade do sistema é muito baixo. Como eles trabalham com a etapa final do processo, os pagamentos, as informações que chegam já deveriam ser confrontadas e estarem corretas. Desta forma, não haveria necessidade de conferência destas informações. No entanto, frequentemente, ajustes devem ser realizados e alguns pagamentos lançados devem ser estornados e refeitos. Eles também comentaram que, devido a falta de funcionários, não conseguem realizar uma conferência diária necessária para evitar erros de fechamento entre contábil e financeiro.

Quanto ao conhecimento das informações exigidas, eles responderam que conhecem boa parte, mas que nunca participaram de um curso ou alguma orientação completa quanto a estas exigências. O que eles sabem foi repassado pelos servidores antigos que foram transferidos para outras secretarias. Eles estão no setor há dois anos e sentem falta de treinamentos. Quando acontece algum erro ou há alguma mudança de exigência o responsável pelo setor contábil traz até eles. No entanto, a informação é informal, sem documentos escritos.

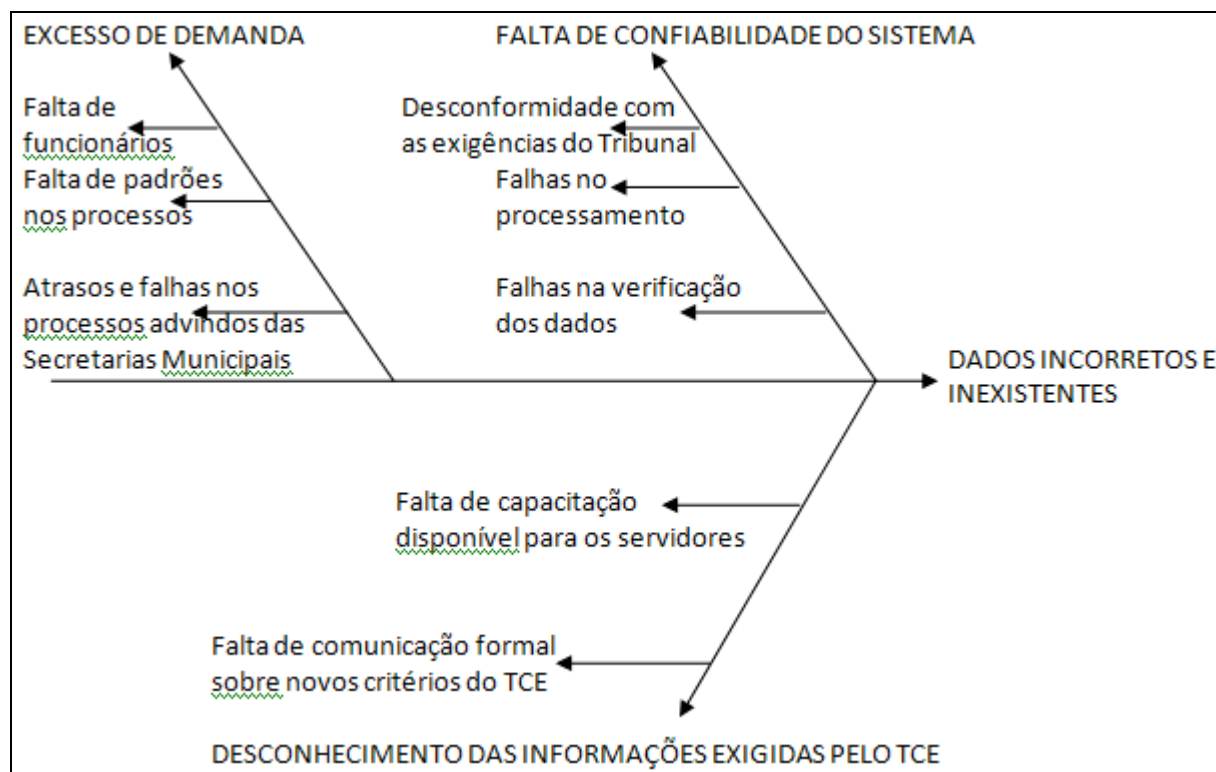
Em resposta a terceira questão, em consenso, eles afirmaram que a demanda em virtude da falta de funcionário causa transtornos consideráveis. Existem períodos de grande demanda em que, algumas vezes, foi necessário trazer funcionário de outro setor para ajudar no trabalho.

Como sugestão eles acreditam que treinamentos devem ser realizados com frequência e que se deve exigir da empresa contratada um sistema em conformidade com o que o Tribunal de Contas exige dos municípios.

Após o levantamento da situação atual foi realizada análise dos fatos e elaborada uma proposta de trabalho para melhoria dos processos de captação de dados.

Nas entrevistas as causas que geram os dados incorretos e inexistentes ficaram mais claras. O gráfico 5 demonstra as causas declaradas pelos servidores que afetam o lançamento dos dados.

GRÁFICO 5: GRÁFICO DE CAUSAS E EFEITOS



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

Este gráfico encerra a análise da situação atual e fornece subsídios para elaboração da proposta técnica para que seja solucionada a situação problema atual. É fato que as principais causas apresentadas exigem, inicialmente, processos de capacitação para combater o desconhecimento das informações exigidas pelo TCE e padronização de processos para tratar do excesso de demanda.

Logo após a definição de qual será a empresa fornecedora dos sistemas informatizados, deverá ser tratada a causa de falta de confiabilidade do sistema. Caso a empresa atual seja a vencedora do certame, esta deve ser notificada formalmente pelo Departamento Jurídico para que atualize seus sistemas em conformidade com as exigências do Tribunal de Contas sob pena de rescisão contratual por descumprimento de condições mínimas aceitáveis a execução do mesmo, causando prejuízos ao ente público.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 Proposta técnica

Após levantamento das causas e análise dos fatos relatados chegou-se a proposta técnica para solução da situação problema encontrada. A geração de dados incorretos e inexistentes tem como causas principais: o desconhecimento das informações exigidas pelo TCE, o excesso de demanda e a falta de confiabilidade do sistema atual.

A falta de confiabilidade deverá ser tratada após definição de qual sistema será disponibilizado a prefeitura, pois o sistema atual encerra seu contrato em Abril deste ano. Caso a empresa seja substituída um novo cenário se apresenta e uma nova análise deverá ser realizada. No entanto, se a atual empresa continuar a prestar serviços a prefeitura e o nível de confiabilidade continuar baixo, a notificação formal é o primeiro passo para tratar este problema. Mesmo assim, novas análises deverão ser feitas para atualização dos dados e fatos.

O excesso de demanda deve ser tratado iniciando uma nova análise do contexto. Antes de trabalhar com a hipótese de novas contratações ou mesmo de remanejamento de servidores de outras secretarias, é preciso tomar certas medidas, como a capacitação dos atuais servidores. O início da padronização dos processos também exige novas coletâneas de dados, além de contatos com as demais secretarias da prefeitura. Isto porque esta padronização tem influencia direta nos procedimentos atuais realizados por cada uma delas. Portanto, depois de identificados os problemas e de analisar as situações citadas neste parágrafo, estabeleceu-se a seguinte proposta técnica:

- Promover a capacitação dos funcionários envolvidos nos processos de captação de dados, utilizando metodologias didáticas e um plano de aulas para cada tema a ser tratado.

Como o sistema capta informações para alimentar onze módulos, a capacitação deve ser realizada contemplando cada um deles. Os planos de aula devem ter como base teórica o Layout de arquivos texto, disponibilizado no site do

TCE, e as legislações pertinentes a cada módulo, como por exemplo, Lei 8666/93 para o Módulo Licitações, Lei 4320/64 e Lei de Responsabilidade Fiscal para o Módulo Contábil. A capacitação deve atingir todos os servidores envolvidos no processo de captação de dados, de todas as secretarias.

Os planos de aulas devem ser elaborados com alguma antecedência, ou seja, elaborar ao menos seis planos de aulas antes do início da capacitação, para evitar atropelos. Cada plano deve conter:

- Nome do professor ou instrutor;
- Nome do curso de capacitação;
- Assunto da aula/treinamento;
- Duração da aula/treinamento;
- Data a ser realizado;
- Competência ou objetivo, dependendo da tendência adotada;
- Procedimentos metodológicos (metodologia e recursos a serem utilizados);
- Procedimentos de avaliação (por mais simples que possa ser a avaliação nunca deve deixar de existir, pois auxilia na aprendizagem e traz comprometimento);
- Referencias bibliográficas.

Para maior clareza será apresentado um exemplo de plano de aula, do Módulo - Tabelas Cadastrais:

- **Nome do instrutor:** JULIO;
- **Nome do curso:** CAPACITAÇÃO EM SIM-AM;
- **Assunto da aula/treinamento:** MÓDULO TABELAS CADASTRAIS;
- **Duração da aula/treinamento:** 100 MINUTOS;
- **Data a ser realizado:** 08/04/2016;
- **Objetivo:** ASSIMILAR AS INFORMAÇÕES CAPTADAS PELO MÓDULO TABELAS CADASTRAIS;
- **Procedimentos metodológicos (metodologia e recursos a serem utilizados):**
Explicar o que é e para que serve o Módulo Tabelas Cadastrais. Apresentar quais informações é captado: cadastro com informações de fornecedores, responsáveis por módulos, secretários, servidores, sócios de empresas, profissionais, como por exemplo, engenheiros, tipos de documentos legais, como por exemplo, leis, portarias, planilhas orçamentárias de obras e boletins de medições. Mostrar onde são cadastradas essas informações nos sistemas utilizados pela prefeitura e

também onde são carregados os documentos digitalizados na chamada Atoteca (sistema disponível no portal do TCE-PR, onde os arquivos digitalizados dos documentos devem ser carregados). Utilizar data show para apresentação de slides e com acesso ao sistema utilizado pela prefeitura para demonstrações de cadastro das informações. Ressaltar a importância dos dados captados neste módulo para geração das informações nos demais módulos. Também possuir acesso a internet para mostrar o sistema Atoteca localizado no portal do TCE-PR;

- **Procedimentos de avaliação:** Elaborar questionário com 10 questões objetivas de múltipla escolha, onde só existe uma opção correta. Quatro questões com perguntas relativas a Atoteca e seis questões abrangendo cadastros de fornecedores, leis e atos, sócios de empresas, secretários, parecer de licitação e assinante de contrato. Devem ser reservados 20 minutos para responder o questionário;

- **Referencias bibliográficas:**

PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Layout simam 2016 versão 1.0b**. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/layout-2016/272789/area/49> Acesso em 10 mar. 2016.

PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Manual da atoteca**. 2. Ed. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/orientacoes-gerais/239519/area/54> Acesso em 10 mar.. 2016

SOUZA, M. A.; DUQUEQUE, A. M. **Metodologia do ensino superior**. Curitiba: UFPR, s/d.

Importante lembrar que a capacitação tem o objetivo de trazer os conhecimentos necessários para o bom desempenho das atividades de captação dos dados. Portanto, termos técnicos e teorias em excesso devem ser evitados. Sendo assim o treinamento não deve ultrapassar 90 dias, com encontros semanais de no máximo quatro horas. O total deve chegar a 40 horas de treinamento. O local onde será realizado o treinamento deve ter acesso aos sistemas para que a teoria seja unificada a pratica. O acesso pode ser em uma base de dados local, apenas para testes.

O planejamento deste curso de capacitação deve envolver os servidores que detenham o conhecimento de cada módulo. Portanto, reuniões para elaboração do material devem ser realizadas entre eles.o período e o dia em que ocorrerão as

reuniões devem ser escolhidos em consenso para que não haja prejuízo ao desenvolvimento de suas tarefas. O mesmo corre com os dias de capacitação, onde uma lista de frequência deverá ser disponibilizada.

4.1.1 Plano de implantação

Em primeiro lugar é necessário autorização do prefeito e do Secretário de Fazenda para o início dos trabalhos, ou seja, este projeto deve ser entregue a eles para apreciação, aprovação e autorização.

A implantação da proposta deve ter início com uma reunião entre os servidores que serão responsáveis pela capacitação. Nesta reunião deve-se decidir como será aplicado o treinamento, em qual local e para quais servidores. O local mais indicado é o auditório da Secretaria Municipal de Educação.

Após o trabalho de elaboração do treinamento, devem-se enviar convites aos funcionários escolhidos para o treinamento. O próximo passo é a execução da capacitação propriamente dita.

Um cronograma deve ser desenvolvido com a proposta dos cursos, datas e horários, bem como o número de servidores que devem participar do curso. Para não prejudicar o bom andamento dos trabalhos internos serão chamados para a capacitação apenas um número reduzido de servidores, nesta primeira etapa. Após o encerramento do curso, novas turmas serão formadas com os demais servidores.

TABELA 3 – CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO
MÊS DE ABRIL DE 2016

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
08 DE ABRIL DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	ABERTURA DO CURSO - INTRODUÇÃO
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO TABELAS CADASTRAIS
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
15 DE ABRIL DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO LICITAÇÕES
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTRATOS
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
29 DE ABRIL DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO PATRIMONIO
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTROLE INTERNO
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

TABELA 4 – CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO
MÊS DE MAIO DE 2016

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
06 DE MAIO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO TRIBUTÁRIO
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO FOLHA DE PAGAMENTO
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
13 DE MAIO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO PLANEJAMENTO
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO PLANEJAMENTO
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
20 DE MAIO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO OBRAS PÚBLICAS
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO OBRAS PÚBLICAS
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

TABELA 5 – CRONOGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM SIM-AM DO
MÊS DE JUNHO DE 2016

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
03 DE JUNHO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTÁBIL
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTÁBIL
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
10 DE JUNHO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTÁBIL
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO CONTÁBIL
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
17 DE JUNHO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	CAPACITAÇÃO MÓDULO TESOUREARIA
	09:55	INTERVALO
	10:10	CAPACITAÇÃO MÓDULO TESOUREARIA
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO
DATA	HORÁRIO	ATIVIDADE
24 DE JUNHO DE 2016	08:00	RECEPÇÃO DOS SERVIDORES
	08:15	AVALIAÇÃO FINAL
	09:55	INTERVALO
	10:10	ENCERRAMENTO DO CURSO
	11:50	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	12:00	ENCERRAMENTO

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR – 2016

Os servidores a serem capacitados devem estar divididos por Secretarias.. Na primeira turma de capacitação a divisão ficará da seguinte maneira: Gabinete (01), Procuradoria (01) Unidade de Controle Interno (01), Secretaria de Administração (06), Secretaria de Fazenda e Planejamento (06), Secretaria de Desenvolvimento Local (02), Secretaria de Comunicação Social (01), Secretaria de Inclusão e Ação Social (02), Secretaria de Infraestrutura e Obras (02), Secretaria de Agropecuária e Meio Ambiente (01), Secretaria de Educação (03) e Secretaria de Saúde (04).

4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para a capacitação estão à disposição da Secretaria de Fazenda, não havendo necessidade de gastos extras com recursos materiais. Os recursos humanos são servidores qualificados da própria Secretaria e de outros setores da prefeitura e o espaço necessário para capacitação dos funcionários também pode ser cedido pela Secretaria de Educação que possui auditório próprio. A padronização dos processos também não necessita de recursos externos e segue o processo de capacitação quanto a recursos humanos, materiais e de estrutura.

4.1.3 Resultados esperados

Espera-se que os resultados fiquem acima de 80% de redução das inconsistências, visto que os dados incorretos ou inexistentes geram quase 90% do total de erros no fechamento mensal.

No entanto, para que os resultados atinjam a margem citada, um acompanhamento do desempenho dos servidores deve ser realizado com avaliações trimestrais para medir o nível de eficiência e eficácia do trabalho realizado. Esta avaliação deve ser elaborada tomando por base as inconsistências apresentadas nos dois primeiros meses após a implantação da proposta técnica. Pode ser utilizado o mesmo modelo de folha de verificações deste projeto.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O maior risco é a contratação de nova empresa, pois todo um processo de conversão de dados se inicia. Isto vai causar um atraso nas remessas a serem enviadas ao Tribunal e os funcionários terão que se adaptarem as novas interfaces do sistema. Neste caso, o processo de acompanhamento de resultado ficará

prejudicado e novos procedimentos poderão ser implantados para corrigir novas inconsistências. Trata-se de um novo cenário.

Quanto a capacitação esta pode tramitar normalmente seus procedimentos de implantação. Obviamente, no decorrer do processo alguns ajustes deverão ocorrer, por conta da substituição de sistemas, mas tudo dentro dos padrões aceitáveis.

5. CONCLUSÃO

O trabalho apresentado teve como objetivo melhorar a qualidade da informação na gestão pública municipal, mais especificamente na Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento. Os dados contábeis captados pelos sistemas informatizados da prefeitura estavam apresentando informações incorretas e, em alguns casos, as informações sequer eram lançadas. Isso causava um retrabalho muito grande e um atraso no desenvolvimento do processo de captação e envio das informações ao Tribunal de Contas do Estado.

Na análise do problema foram realizadas entrevistas com o responsável pela Divisão Contábil que tem como função validar os dados captados pelos sistemas da prefeitura e enviá-los ao Tribunal de Contas, com os servidores responsáveis pelo lançamento de dados relativos a execução da despesa (empenho, liquidação e pagamento) e, por fim, com os servidores da Tesouraria, responsáveis pelo lançamento de informações contábeis e financeiras relativas aos pagamentos. Estas entrevistas levantaram três problemas: o desconhecimento das informações exigidas pelo TCE, o excesso de demanda e a falta de confiabilidade do sistema atual.

Após análise chegou-se a proposta técnica de realizar capacitações com os servidores envolvidos no processo de captação de dados. Acredita-se que a implantação desta proposta venha a sanar os problemas apresentados. No entanto, um acompanhamento para avaliação e possíveis reestruturações seja necessário após o período de implantação.

A análise demonstrou ainda que houve falta de comunicação entre os servidores envolvidos. Cabe ressaltar que a falta de comunicação, em qualquer ambiente de trabalho, é prejudicial para o bom andamento dos processos administrativos. Em sistemas de informações essa falha de comunicação jamais deve existir, pois estes sistemas alimentam outros setores, servem de subsídios para tomada de decisões por parte dos gestores e, neste caso específico, ainda são enviadas para um órgão fiscalizador externo.

Como sugestão indica-se o envio de informações sobre o andamento dos processos de captação de dados ao Controle Interno do Município, que é o órgão fiscalizador interno. Tendo ciência dos problemas o Controlador e sua equipe pode

auxiliar na resolução dos mesmos. Além disso, como tem um contato mais estreito com o órgão fiscalizador externo e são corresponsáveis pela prestação de contas sobre os atos e fatos da administração pública do município perante o referido órgão, tem interesse no bom desenvolvimento dos processos internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASA CIVIL. Subchefia para assuntos jurídicos. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988.**

_____. _____. **Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964.**

_____. _____. **Lei nº 8.429 de 02 de junho de 1992.**

_____. _____. **Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990.**

_____. _____. **Lei nº 9784 de 29 de janeiro de 1999.**

CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Finanças públicas.** 4. ed. Brasília: Vestcon, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.

IPARDES. **Caderno Estatístico Município de Lapa.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83750> Acesso em 10 mar. 2016.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública:** teoria e prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTA, Francisco Glauber Lima. **Curso básico de contabilidade pública:** teoria com exercícios comentados. 2. ed. Brasília: Cidade, 2006.

MUJALLI, Walter Brasil. **Contratos da administração pública.** São Paulo: Desafio Cultural, 2002.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Indicadores de desempenho organizacional. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html> Acesso em 10 mar. 2016.

PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Layout simam 2016 versão 1.0b**. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/layout-2016/272789/area/49> Acesso em 10 mar. 2016.

PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Manual da atoteca**. 2. Ed. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/orientacoes-gerais/239519/area/54> Acesso em 10 mar.. 2016

PRATES, Maurício de C. Filho. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios**. Revista de Administração de Empresas, SP, v. 34, p. 33-45, nov./dez. 1994.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**: procedimentos contábeis orçamentários. 2. ed. v. 1. Brasília: Ed. STN, 2009.

_____. **Manual de despesa nacional**. Brasília: STN, 2008.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, M. A.; DUQUEQUE, A. M. **Metodologia do ensino superior**. Curitiba: UFPR, s/d.

VERAS, Carlos Magno dos Anjos. **Gestão da qualidade**. 2009. 59 f. Trabalho acadêmico - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO, São Luis, 2009.